

Pengukuran Capaian Kinerja Supply Chain: Studi Kasus pada PT Eastern Pearl Flour Mills Makassar

Andi Abdul Azis Ishak^{a,*}

^a*Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang, andiabdulazisishak@gmail.com, Indonesia*

Abstract. The aim of this research is to observe and measure performance of supply chain implemented by PT. Eastern Pearl Flour Mills in Makassar. The research was conducted by using Supply Chain Operation Reference (SCOR) Method. There are five components, reliability, responsiveness, flexibility, costs, and assets, being assessed and tested as to whether it is aligning and appropriate as best way in achieving business's objectives. It is found that both Supply Chain Management Cost (SCMC) and Cost of Averages Sold (COGS) were in high level of performance (excellent positions) with a gap value of 20% and 12% respectively. Meanwhile, Perfect Order Fulfillment (POF), Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) and Cash to Cash Cycle Time (CTCCT) are only in a moderate level by indicating result (gap value) around 6%, 15% and 10% respectively. It is, however, Return on Supply Chain Fixed Asset (ROFA) and Return on Working Capital (ROWC) are still in the average position with a gap value of 8%. It can be concluded that all supply chain components have been manage properly.

Keywords: supply chain, supply chain management, supply chain operation reference

* Corresponding author. E-mail: andiabdulazisishak@gmail.com

Pendahuluan

Latar Belakang

Perusahaan manufaktur harus mampu menghasilkan produk yang mempunyai harga yang lebih bersaing, mutu yang lebih berkualitas, dan proses produksi yang lebih cepat dibanding pesaing lainnya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu menerapkan supply chain management melalui koordinasi dari keseluruhan kegiatan supply chain dimulai dari inbound logistic hingga penyediaan layanan kepada pelanggan (Heizer dan Barry Render, 2015: 499).

Supply chain management menjadi salah satu strategi penting dalam membangun keunggulan bersaing organisasi dan perusahaan dengan menerapkan strategi ini secara integratif dan kolaboratif antar perusahaan. Supply chain yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai mitra untuk memenuhi kebutuhan pasar yang selalu berubah. Hubungan yang baik dengan pemasok dapat mendukung pelaksanaan strategi agar produk memiliki kuantitas, tempat dan waktu yang tepat (kecepatan mencapai pasar), kualitas yang tinggi, meminimalkan biaya serta dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Model SCOR (Supply Chain Operation Reference) adalah salah satu model yang digunakan untuk mengukur kinerja supply chain yang tidak hanya berfokus pada aktivitas-aktivitas dari internal suatu entitas bisnis, tetapi meliputi keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan seluruh jaringan yang membentuk suatu supply chain. Model ini merupakan suatu metode sistematis yang mengkombinasikan tiga elemen utama yaitu teknik bisnis, benchmarking dan praktek terbaik (best practice) ke dalam kerangka lintas fungsi dalam supply chain management sebagai referensi untuk meningkatkan kinerja supply chain perusahaan.

PT Eastern Pearl Flour Mills merupakan Industri tepung terigu yang berlokasi di Makassar Sulawesi Selatan. PT Eastern Pearl Flour Mills harus mampu bersaing dengan 30 pabrik pengolahan tepung terigu yang tersebar di seluruh Indonesia (Asosiasi Produsen Tepung Terigu Indonesia, 2016). Perusahaan ini memiliki fasilitas pelabuhan sendiri di samping pabrik, dengan pembongkaran dari kapal secara pneumatik yang memungkinkan pembongkaran secara langsung ke dalam silo dan memiliki kapasitas penggilingan gandum sebesar 2.800 ton/hari. Bahan baku berupa biji gandum di

impor dari Amerika Serikat, Australia, Kanada, Rusia dan Ukraina. Untuk dapat menjamin persediaan bahan baku, perusahaan ini melakukan pemesanan bahan baku satu hingga dua bulan sebelum pemakaian.

Wilayah pemasaran produk didistribusikan ke sejumlah daerah di wilayah Sulawesi, Jawa, Kalimantan, Sumatera, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua. Walaupun telah melakukan kerjasama dengan pihak ketiga, pengiriman produk masih sering mengalami keterlambatan terutama di wilayah Kalimantan, Papua, NTT, Kupang, Kendari dan Denpasar (lihat table 1.1). Hal tersebut dikarenakan pengiriman produk ke beberapa wilayah tersebut harus dilakukan melalui Surabaya, Jakarta, Ambon, Bitung dan Monokwari. Tentu saja kondisi ini mempengaruhi kinerja perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Tabel 1 Kinerja Pengiriman Via Surabaya, Jakarta, Ambon, Bitung dan Monokwari PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017

Bulan	Pengiriman Tepat Waktu	Jumlah Pengiriman	POF
Januari	77	112	69%
Februari	167	226	74%
Maret	129	252	51%
April	119	184	65%
Mei	234	285	82%
Juni	101	157	64%
Juli	165	220	75%
Agustus	203	277	73%
September	160	224	71%
Oktober	110	164	67%
November	192	233	82%
Desember	209	245	85%

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Tabel 1 diatas menunjukkan kinerja pengiriman produk melalui via Surabaya, Jakarta, Ambon, Bitung dan Monokwari selama tahun 2017. Dimana, memiliki nilai persentase POF (Perfect Order Fulfillment) yang masih berada dibawah nilai kinerja yang diharapkan terutama pada bulan Januari, Maret, April, Juni dan Oktober yang memiliki presentase dibawah nilai rata-rata (70%). Kinerja pengiriman produk yang buruk dapat mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat melakukan perbaikan terhadap kondisi tersebut. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah

untuk mengukur kinerja supply chain pada PT Eastern Pearl Flour Mills.

Kajian Literatur

Supply Chain Management merupakan sebuah konsep baru yang lahir dari kesadaran pelaku industri tentang pentingnya peran semua pihak dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat. Supply chain management juga dapat digunakan sebagai metode dalam mengelola persediaan dalam suatu perusahaan. Van Home dan John M. Wachowicz (2013: 330) mendefinisikan supply chain management sebagai pengelolaan proses pergerakan barang, jasa dan informasi dari pemasok ke pelanggan akhir. Heizer dan Barry Render (2015: 499) menyatakan bahwa supply chain management menggambarkan koordinasi dari keseluruhan kegiatan supply chain, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan puas.

Gagasan utama supply chain management menurut Jacobs dan Richard B. Chase (2015: 15) adalah untuk menerapkan satu pendekatan sistem terpadu untuk mengelola arus informasi, bahan baku, dan pelayanan dari pemasok bahan baku melalui pabrik dan gudang untuk pelanggan akhir. Berdasarkan pengertian beberapa pendapat ahli diatas maka supply chain management adalah suatu pendekatan atau metode pengelolaan kegiatan-kegiatan dalam proses pergerakan barang, jasa dan informasi dari pemasok ke pelanggan akhir. Sebuah supply chain mencakup pemasok, perusahaan manufaktur dan/atau penyedia jasa; dan perusahaan distributor, grosir dan/atau pengecer yang mengantarkan produk dan/atau jasa ke konsumen akhir.

Area Cakupan Supply Chain Management

Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2017: 9), apabila kita mengacu pada sebuah perusahaan manufaktur kegiatan-kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi supply chain management adalah sebagai berikut:

- 1) Kegiatan merancang produk baru (product development)
- 2) Kegiatan mendapatkan bahan baku (procurement, purchasing atau supply)
- 3) Kegiatan merencanakan produksi dan persediaan (planning & control)
- 4) Kegiatan melakukan produksi (production)

- 5) Kegiatan melakukan pengiriman/distribusi (distribution)
- 6) Kegiatan pengelolaan pengembalian produk/barang (return)

Keenam klasifikasi tersebut biasanya tercermin dalam bentuk pembagian departemen atau divisi pada perusahaan manufaktur. Pembagian tersebut sering dinamakan functional division karena mereka dikelompokkan sesuai dengan fungsinya.

Strategi Supply Chain Management

Strategi supply chain dijalankan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan akhir dengan kemampuan sumber daya yang ada pada supply chain. Tujuan-tujuan strategis perlu dicapai untuk membuat supply chain menang atau setidaknya bertahan dalam persaingan pasar. Menurut Heizer dan Barry Render (2015: 502), ada enam strategi yang perlu dipertimbangkan dalam supply chain management sebagai berikut:

Banyak Pemasok

Ini adalah strategi yang umum ketika produknya adalah komoditas. Strategi ini adalah satu pemasok melawan lainnya dan menempatkan penekanan pada pencapaian permintaan pembeli atas pemasok. Pemasok secara agresif bersaing satu sama lain. Pendekatan ini menyebabkan pemasok bertanggung jawab untuk mempertahankan teknologi yang dibutuhkan, keahlian, dan kemampuan proyeksi serta biaya, kualitas dan kompetensi yang diberikan.

Sedikit Pemasok

Strategi sedikit pemasok berarti bahwa dari pada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, seorang pembeli lebih baik membentuk hubungan jangka panjang dengan sedikit pemasok yang berdedikasi. Menggunakan sedikit pelanggan dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pelanggan mendapatkan skala ekonomi dan kurva pembelajaran yang menghasilkan baik biaya transaksi yang lebih rendah serta biaya produksi yang lebih rendah. Strategi ini juga mendorong pemasok-pemasok tersebut untuk memberikan inovasi desain dan keahlian teknologi.

Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal diartikan sebagai pengembangan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau untuk membeli pemasok atau distributor. Integrasi vertikal dapat menawarkan kesempatan strategis untuk manajer operasi. Integrasi

vertikal terlihat sangat tepat ketika suatu organisasi memiliki pangsa pasar yang besar dan keahlian manajemen untuk mengoprasikan vendor yang diakuisisi dengan sukses.

Ventura Bersama

Perusahaan dapat ikut serta dalam kolaborasi untuk meningkatkan kecakapan produk baru atau keahlian teknologi mereka. Namun, perusahaan juga ikut serta dalam kolaborasi untuk mengamankan pasokan dan mengurangi biaya. Seperti di kolaborasi lainnya, triknya adalah bekerja sama tanpa membaurkan merek atau mengakui keunggulan kompetitif.

Jaringan Keiretsu

Banyak perusahaan manufaktur melakukan gabungan dari kolaborasi, pembelian dari sedikit pemasok serta integrasi vertikal. Pemasok menjadi bagian dari koalisi perusahaan yang dikenal sebagai sebuah keiretsu. Anggota dari keiretsu dijamin hubungan jangka panjangnya dan dengan demikian diharapkan untuk berkolaborasi sebagai partner, menyediakan teknisi ahli dan kualitas produksi yang stabil kepada perusahaan manufaktur.

Perusahaan Virtual

Perusahaan virtual (virtual companies) bergantung pada hubungan pemasok yang stabil dan baik untuk menyediakan jasa yang diminta. Pemasok dapat menyediakan beragam jasa yang termasuk membuat daftar gaji, merekrut karyawan, mendesain produk, menyediakan jasa konsultasi, memproduksi komponen, melakukan pengujian atau mendistribusikan produk. Hubungan yang ada bisa jadi berjangka waktu pendek atau panjang dan dapat mencakup partner utama, kolaborator, atau hanya pemasok dan sub-kontraktor yang cakap. Keuntungan dari perusahaan virtual termasuk manajemen ahli yang terspesialisasi, investasi modal yang rendah, fleksibilitas dan kecepatan sehingga efisiensi pada perusahaan dapat dicapai.

Model SCOR (Supply Chain Operations Reference)

Salah satu model pengukuran kinerja supply chain adalah SCOR (Supply Chain Operations Reference) yang digunakan untuk mengukur kinerja (performance) supply chain perusahaan, meningkatkan kinerjanya dan mengomunikasikan kepada pihak-pihak yang terlibat didalamnya. SCOR bisa mengukur kinerja supply chain secara objektif berdasarkan data yang ada serta bisa mengidentifikasi dimana perbaikan perlu

dilakukan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Model SCOR mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen, yaitu business process reengineering, benchmarking dan process measurement ke dalam kerangka lintas fungsi dalam supply chain. Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2017: 280), ketiga elemen tersebut memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Business process reengineering pada hakikatnya menangkap proses kompleks yang terjadi saat ini dan mendefinisikan proses yang diinginkan.
- 2) Benchmarking adalah kegiatan untuk mendapatkan data kinerja operasional dari perusahaan sejenis. Target internal kemudian ditentukan berdasarkan kinerja good yang diperoleh.
- 3) Process measurement berfungsi untuk mengukur, mengendalikan dan memperbaiki proses-proses supply chain.

SCOR memiliki tiga hierarki proses yang menunjukkan bahwa SCOR melakukan dekomposisi proses dari yang umum ke yang detail. Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2017: 281), tiga hierarki tersebut adalah sebagai berikut:

Level 1

Level 1 adalah tingkat pertama dalam hierarki proses model SCOR, merupakan tingkat tertinggi dimana perusahaan menganalisis performanya sendiri, memberikan definisi umum dari lima (5) proses inti, yaitu plan, source, make, deliver dan return. Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2017: 280), kelima proses tersebut memiliki fungsi antara lain sebagai berikut:

- a) Plan, yaitu proses yang menyeimbangkan permintaan dan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pengadaan, produksi, dan pengiriman. Perencanaan mencakup proses menaksir kebutuhan distribusi, perencanaan dan pengendalian persediaan, perencanaan produksi, perencanaan material, perencanaan kapasitas dan melakukan penyesuaian rencana supply chain.
- b) Source, yaitu pengadaan barang maupun jasa untuk memenuhi permintaan. Proses yang dicakup termasuk penjadwalan pengiriman dari pemasok, menerima, mengecek, dan memberikan otorisasi pembayaran untuk barang yang dikirim pemasok, memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok dan sebagainya.

- c) Make, yaitu proses untuk mentransformasi bahan baku/komponen menjadi produk yang diinginkan pelanggan. Kegiatan produksi bisa dilakukan secara massal untuk memenuhi target persediaan maupun untuk memenuhi pemesanan. Proses yang terlibat meliputi penjadwalan produksi, melakukan kegiatan produksi dan melakukan pengesanan kualitas, mengelola barang setengah jadi, memelihara fasilitas produksi dan sebagainya.
- d) Deliver merupakan proses untuk memenuhi permintaan terhadap barang maupun jasa. Proses yang terlibat diantaranya adalah menangani pesanan dari pelanggan, memilih perusahaan jasa pengiriman, menangani kegiatan pergudangan produk jadi dan mengirim tagihan ke pelanggan.
- e) Return, yaitu proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Kegiatan yang terlibat antara lain identifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian cacat, penjadwalan pengembalian dan melakukan pengembalian.

Level 2

Level 2 merupakan level konfigurasi, pada level ini supply chain perusahaan dikonfigurasi melalui proses pengukuran kinerja supply chain. Perusahaan bisa membentuk konfigurasi saat ini maupun yang diinginkan.

Level 3

Level 3 merupakan proses yang mengandung definisi elemen proses, input, output, metrik masing-masing elemen proses, serta referensi (benchmark dan best practice). Benchmark adalah standar atau pedoman yang digunakan untuk membandingkan beberapa aspek ukuran standar objektif atau eksternal dari bisnis. Sedangkan, best practice merupakan suatu ide atau gagasan mengenai suatu teknik, metode, proses, aktivitas, insentif atau penghargaan (reward) yang lebih efektif dalam mencapai keberhasilan yang luar biasa dibandingkan dengan teknik, metode dan proses lain.

Dengan melakukan analisis dan dekomposisi proses, SCOR bisa mengukur kinerja supply chain secara objektif berdasarkan data yang ada serta bisa mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Implementasi SCOR tentu saja membutuhkan usaha yang tidak sedikit untuk menggambarkan proses bisnis saat ini maupun mendefinisikan proses yang diinginkan.

Metode Penelitian

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan PT Eastern Pearl Flour Mills yang berlokasi di Jl. Hatta No.302 Pelabuhan Makassar, Kota Makassar.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data diperlukan oleh peneliti dan diperoleh dengan cara:

1. Wawancara
Wawancara dengan pihak manajemen perusahaan termasuk para manajer yang terlibat langsung dengan kegiatan operasional perusahaan.
2. Observasi
Observasi dilakukan secara langsung terutama dalam proses kegiatan pengadaan bahan baku, proses produksi dan kegiatan pengiriman persediaan produk jadi.
3. Studi Literatur
Studi literatur dilakukan dengan melakukan penelitian literature yang berkaitan dengan supply chain management.

Tipe Penelitian

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, tipe penelitian yang digunakan ada dua yaitu:

1. Penelitian Lapangan
Penelitian lapangan dilakukan dengan cara melakukan observasi dan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berwenang dan memiliki otoritas terhadap kegiatan supply chain terutama pada bagian logistik dan bagian akuntansi.
2. Penelitian Kepustakaan
Penelitian pustaka dilakukan dengan mempelajari dan meninjau berbagai literatur, karya ilmiah dan buku-buku yang berhubungan dengan teori-teori yang relevan dengan pengukuran kinerja supply chain sebagai acuan dalam melakukan penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka yang dalam hal ini adalah berupa data-data yang diperlukan untuk

menunjang proses pengukuran kinerja supply chain dengan menggunakan data keuangan dan logistic report perusahaan tahun 2017. Data kualitatif adalah data yang tidak berupa angka yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dengan bagian dalam hal ini berupa data deskriptif terkait penerapan supply chain management.

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan cara yang akan dilakukan dalam mengolah dan menganalisis data-data yang telah dikumpulkan untuk memperoleh simpulan hasil penelitian. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Mengetahui review pendahuluan dan aliran supply chain yang selama ini dijalankan perusahaan;
- 2) Mengumpulkan data yang berkaitan dengan proses pengukuran kinerja supply chain. Data tersebut kemudian akan diolah dalam bentuk tabel untuk mempermudah dalam proses pengukuran kinerja.
- 3) Mengolah data yang diperoleh sebagai bahan perhitungan pengukuran kinerja supply chain pada PT Eastern Pearl Flour Mills menggunakan model SCOR (Supply Chain Operation Reference) versi 10.0. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja supply chain yaitu:
 - a) Langkah pertama dalam hierarki proses model SCOR, merupakan tingkat tertinggi dimana perusahaan menganalisis performanya sendiri, memberikan definisi umum dari lima (5) proses inti yaitu plan, source, make, deliver dan return.
 - b) Langkah kedua melakukan pengukuran kinerja aktual supply chain dengan menggunakan SCOR cards pada masing-masing perspektif. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan internal benchmarking berdasarkan target

perusahaan. Dalam mengukur kinerja supply chain digunakan beberapa dimensi umum dari SCOR versi 10.0 sebagai atribut kinerja, yaitu reliability, responsiveness, flexibility, costs dan asset. Penjelasan dari masing-masing dimensi tersebut bisa dilihat pada tabel 2 berikut (Pujawan dan Mahendrawathi, 2017: 282).

Tabel 2 Lima dimensi dari SCOR Versi 10.0

Atribut Kinerja	Definisi
<i>Reliability</i>	Kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai yang diharapkan: tepat waktu, kualitas sesuai standar yang diminta dan jumlah sesuai yang diminta.
<i>Responsiveness</i>	Kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan, antara lain diukur dalam siklus waktu pemenuhan pesanan.
<i>Agility</i>	Kemampuan untuk merespons perubahan eksternal dalam rangka tetap kompetitif di pasar. Alat ukurannya antara lain fleksibilitas dan adaptabilitas.
<i>Costs</i>	Biaya untuk menjalankan proses-proses <i>supply chain</i> . Mencakup biaya tenaga kerja, biaya material, biaya transportasi dan biaya penyimpanan. Alat ukurnya antara lain <i>cost of good sold</i> .
<i>Asset Management Efficiency (Assets)</i>	Kemampuan untuk memanfaatkan aset secara produktif, antara lain ditujukan dengan tingkat persediaan barang yang rendah dan utilisasi kapasitas yang tinggi.

Sumber: Pujawan dan Mahendrawathi, 2017: 282

Tabel 2 dapat dilihat metrik kinerja level 1 yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja supply chain. Metrik-metrik pengukuran kinerja pada tabel tersebut, berada pada customer facing dan internal facing. customer facing merupakan metrik yang penting bagi pelanggan sedangkan internal facing merupakan metrik yang penting untuk monitoring

internal tetapi tidak langsung menjadi perhatian pelanggan (Pujawan dan Mahendrawathi (2017: 283)).

Tabel 3 *Performance Metrics* Level 1

Performance Attribute	Customer-Facing		Internal-Facing		
	Reliability	Responsiveness	Agility	Cost	Assets
Perfect order fulfillment	✓				
Order fulfillment cycle time		✓			
Upside supply chain flexibility			✓		
Upside supply chain adaptability			✓		
Downside supply chain adaptability			✓		
Supply chain management cost				✓	
Cost of goods sold				✓	
Cash to cash cycle time					✓
Return on supply chain fixed asset					✓
Return on working capital					✓

Sumber: Pujawan dan Mahendrawathi, 2017: 283

Definisi dari metrik pengukuran kinerja diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Perfect Order Fulfillment (POF) adalah persentase dari pesanan yang terkirim lengkap pada waktunya sesuai dengan permintaan pelanggan dan barang yang dikirim tidak memiliki masalah mutu.
- 2) Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) adalah jumlah waktu (hari) yang dibutuhkan sejak dari order diterima sampai produk diterima ditempat pelanggan.
- 3) Upside Supply Chain Flexibility (USCF) merupakan jumlah waktu (hari) yang dibutuhkan

(proses plan, source, make dan delivery) untuk mencapai peningkatan tak terencana secara berkelanjutan sebanyak 20% dari jumlah produk yang dikirim.

- 4) Upside Supply Chain Adaptability (USCA) adalah presentase kenaikan jumlah maksimum produk terkirim yang dapat dipertahankan (sustainable) dan dapat dicapai selama 30 hari.
- 5) Downside Supply Chain Adaptability (DSCA) adalah persentase pengurangan kuantitas yang dipesan dalam 30 hari sebelum pengiriman tanpa persediaan atau biaya tambahan.
- 6) Supply Chain Management Cost (SCMC) adalah semua biaya langsung dan tak langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan proses supply chain.
- 7) Cost of Goods Sold (COGS) adalah biaya langsung untuk material dan biaya upah yang dibutuhkan untuk membuat produk.
- 8) Cash to Cash Cycle Time (CTCCT) adalah jumlah waktu (hari) yang diperlukan untuk mengukur kecepatan supply chain dan mengubah persediaan menjadi uang. Ada tiga komponen dalam perhitungan CTCCT yaitu:
 - a) Rata-rata account receivable/piutang (dalam hari) yang merupakan ukuran seberapa cepat pelanggan membayar barang yang sudah diterima.
 - b) Rata-rata account payable/hutang (dalam hari) yang mengukur kecepatan perusahaan membayar kepada pemasok untuk material yang sudah diterima.
 - c) Rata-rata persediaan (dalam hari, yaitu inventory days of supply)
- 9) Return On Supply Chain Fixed Asset (ROFA) adalah besarnya tingkat pengembalian yang diperoleh dari modal yang diinvestasikan pada asset tetap dalam supply chain.
- 10) Return on Working Capital (ROWC) adalah besarnya investasi relatif kepada posisi modal kerja perusahaan dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh dari supply chain.

Setelah melakukan pengukuran kinerja supply chain berdasarkan metrik pengukuran kinerja diatas, langkah selanjutnya adalah membandingkan antara data aktual dengan target perusahaan dengan

menggunakan tabel SCORcards berikut:

Tabel 4 SCORcards

Atribut Kinerja	Metrik Pengukuran	Target	Data Aktual
Kehandalan rantai pasokan (<i>supply chain reliability</i>)	<i>Perfect order fulfillment</i>	%	%
Ketersediaan rantai pasokan (<i>supply chain responsiveness</i>)	<i>Order fulfillment cycle time</i>	hari	hari
Kapabilitas rantai pasokan (<i>supply chain flexibility</i>)	<i>Upside supply chain flexibility</i>	hari	hari
	<i>Upside supply chain adaptability</i>	%	%
	<i>Downside supply chain adaptability</i>	%	%
Biaya rantai pasokan (<i>supply chain costs</i>)	<i>Supply chain management cost</i>	%	%
	<i>Cost of good sold</i>	%	%
Asset rantai pasokan (<i>supply chain asset</i>)	<i>Cash to cash cycle time</i>	hari	hari
	<i>Return on supply chain fixed asset</i>	%	%
	<i>Return on working capital</i>	%	%

Sumber: Anggraeni, 2009: 12

c) Langkah terakhir adalah penilaian kinerja perusahaan yang berhubungan dengan supply chain. Penilaian kinerja dilakukan dengan pengaplikasian gap Analysis pada model SCOR. Gap analysis diperoleh dari selisih antara persentase pencapaian kinerja perusahaan dengan persentase parameter kinerja supply chain. Persentase pencapaian kinerja di ukur dari persentase aktual terhadap target perusahaan. Tabel 3.4 dibawah adalah tabel tingkat indikator pencapaian kinerja supply chain yang digunakan pada penelitian ini. Tingkat indikator tersebut bersumber dari beberapa referensi penelitian terdahulu terkait pengukuran kinerja supply chain.

Tabel 5 Tingkat Indikator Kinerja Supply Chain

Parameter Kinerja	Indikator Kinerja <i>Supply Chain</i>
< 40%	Sangat Kurang (<i>Poor</i>)
40% – 50%	Kurang (<i>Marginal</i>)
50% – 70%	Sedang (<i>Average</i>)
70% – 90%	Baik (<i>Good</i>)
> 90%	Sangat Baik (<i>Excellent</i>)

Sumber: Dhaniya, dkk. 2017: 7

Hasil dan Pembahasan

Proses Bisnis dalam Supply Chain PT Eastern Pearl Flour Mills

Proses bisnis dalam supply chain yang telah didefinisikan dalam Model SCOR (Supply Chain Operations Reference) terdiri dari lima (5) proses inti yaitu sebagai berikut:

Perencanaan (plan)

Perencanaan merupakan proses awal dalam supply chain. Perencanaan ini meliputi perencanaan permintaan produk, perencanaan produksi, perencanaan pengadaan bahan baku, perencanaan penjualan, perencanaan persediaan, perencanaan distribusi dan pengiriman produk. Perencanaan juga meliputi proses pengembangan kualitas produk dan peningkatan jumlah pelanggan (konsumen). Perencanaan sangat penting dilakukan untuk dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara financial maupun memuaskan kebutuhan pelanggan.

Pengadaan (source)

Pengadaan meliputi proses pengadaan bahan baku maupun sumber daya manusia yang ikut berperan dalam proses memenuhi permintaan pelanggan. Proses ini berkaitan dengan kerjasama dengan menjalin hubungan/komunikasi yang baik dengan pemasok mengenai kontrak pengadaan bahan baku, pengiriman bahan baku dan pembayaran atas pembelian bahan baku. Dengan demikian, pemasok mampu menyediakan bahan baku yang dibutuhkan

dengan kualitas, kuantitas dan waktu kirim yang tepat. Dalam hal pengadaan non-bahan baku, perusahaan selalu menjaga komunikasi yang baik terutama pengiriman bahan dengan tepat waktu, sehingga, dapat dilakukan penghematan atas biaya penyimpanan non-bahan baku.

Produksi (make)

Produksi merupakan suatu proses mengubah bahan baku serta komponen lainnya menjadi produk yang diinginkan pelanggan. Produksi merupakan faktor utama terhadap kelangsungan supply chain. Proses produksi tepung terigu terdiri dari proses pembersihan (cleaning), pemberian air dan pelunakan (conditioning), proses penggilingan (milling process) dan proses pengepakan (packing).

Pengiriman (deliver)

Pengiriman merupakan proses pergerakan produk (tepung terigu) dari perusahaan ke tangan konsumen. Proses ini diawali dengan komunikasi mengenai kuantitas, harga dan jalur pengiriman atas permintaan pembelian oleh konsumen/pelanggan. Bagian gudang menyiapkan pesanan kemudian bagian pengiriman (logistic) melakukan komunikasi dengan perusahaan jasa pengiriman atau pengangkutan untuk melakukan pengiriman produk kepada pelanggan.

Pengembalian (return)

Pengembalian atas produk yang rusak (cacat) selama dalam proses pengiriman, biayanya ditanggung oleh perusahaan jasa pengiriman. Sehingga, perusahaan tidak perlu menanggung biaya pengembalian.

Atribut dan Metrik Pengukuran Kinerja Supply Chain Menggunakan SCORcards

Pengukuran kinerja supply chain pada PT Eastern Pearl Flour Mills dengan menggunakan atribut dan metrik pengukuran model SCOR (Supply Chain Operations Reference) versi 10.0 adalah sebagai berikut.

Perfect Order Fulfillment (POF)

Perfect order fulfillment (POF) merupakan pemenuhan pesanan atau ketepatan pengiriman produk sesuai dengan kuantitas, kualitas dan tempat pengiriman. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bagian logistik PT Eastern Pearl Flour Mills, produk yang dipesan oleh pelanggan telah dikirim berdasarkan kuantitas dan kualitas yang tepat. Pengiriman produk berupa tepung terigu dilakukan ke berbagai wilayah di Indonesia yang terbagi

menjadi dua area yaitu area timur dan area barat. Pengiriman produk sebagian besar dilakukan ke area timur. Oleh karena itu, dalam melakukan pengukuran terhadap nilai POF terkait kinerja pemenuhan pesanan dan kualitas produk tahun 2017 digunakan data laporan pengiriman produk area timur. Selain itu, pengiriman produk ke area timur sebagian besar tidak dikirim secara langsung akan tetapi digunakan via pengiriman ke daerah lain seperti via Surabaya dan via Ambon.

Tabel 5 Pemenuhan Pesanan PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017

Bulan	Permintaan		Pengiriman		POF
	Jumlah (Zak)	Jumlah (Ton)	Jumlah (Zak)	Jumlah (Ton)	
Januari	388.925	8.122,13	388.925	8.122,13	100%
Februari	564.908	12.254,38	564.908	12.254,38	100%
Maret	555.131	10.649,60	555.131	10.649,60	100%
April	514.666	10.654,14	514.666	10.654,14	100%
Mei	643.048	13.456,66	643.048	13.456,66	100%
Juni	369.267	8.531,83	369.267	8.531,83	100%
Juli	485.100	11.139,75	485.100	11.139,75	100%
Agustus	394.511	9.622,91	394.511	9.622,91	100%
September	521.063	10.814,58	521.063	10.814,58	100%
Oktober	564.580	11.945,25	564.580	11.945,25	100%
November	589.581	11.971,93	589.581	11.971,93	100%
Desember	510.075	10.217,20	510.075	10.217,20	100%

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Tabel 5 diatas menunjukkan persentase pemenuhan pesanan pelanggan pada PT Eastern Pearl Flour Mills setiap bulannya selama tahun 2017. Pada tabel tersebut, persentase pemenuhan pesanan telah mencapai tingkat kinerja sempurna yaitu 100%, dimana jumlah yang dipesan sama dengan jumlah yang dikirim kepada pelanggan. Hal ini juga berkaitan langsung dengan kualitas pengiriman produk yang mencapai persentase 100%. Sedangkan, kinerja ketepatan pengiriman produk PT Eastern Pearl Flour Mills tahun 2017 yang ditunjukkan pada tabel 6 di halaman selanjutnya belum mencapai tingkat pencapaian 100%. Hal ini disebabkan karena pengiriman produk kepada pelanggan masih sering mengalami keterlambatan. Keterlambatan pengiriman produk disebabkan karena pengiriman dibeberapa wilayah seperti Lombok, Maumere, Tolitoli, Tarakan, Samarinda, Denpasar, Larantuka, Reo,

Palu, Balikpapan, Sorong, Kupang dan Pontianak tidak dilakukan secara langsung akan tetapi pengiriman produk dilakukan melalui via Surabaya, Jakarta, Ambon, Bitung dan Monokwari. Pengiriman produk tidak dikirim secara langsung berdasarkan kesepakatan yang telah dilakukan antara PT Eastern Pearl Flour Mills dengan perusahaan jasa pengangkutan atau pengiriman. Pengiriman produk secara tidak langsung kepada pelanggan dilakukan untuk menjamin terpenuhinya kualitas dan kuantitas pengiriman produk karena pengiriman melalui via Surabaya, Jakarta, Ambon, Bitung dan Monokwari di nilai lebih aman serta mendapatkan jaminan asuransi pengiriman produk.

Tabel 6
Kinerja Pengiriman PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017

Bulan	Pengiriman Tepat Waktu	Jumlah Pengiriman	POF
Januari	371	430	86,28%
Februari	529	742	71,29%
Maret	555	697	79,63%
April	575	655	87,79%
Mei	642	755	85,03%
Juni	413	518	79,73%
Juli	490	612	80,07%
Agustus	810	994	81,49%
September	634	762	83,20%
Oktober	747	836	89,35%
November	712	833	85,47%
Desember	621	657	94,52%
Rata-rata			83,65%

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Kinerja pengiriman produk selama tahun 2017 mengalami peningkatan dan penurunan. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara PT Eastern Pearl Flour Mills dengan perusahaan jasa pengiriman atau pengangkutan dalam proses pengiriman pesanan pelanggan. PT Eastern Pearl

Flour Mills belum menjalin komunikasi dengan perusahaan jasa pengiriman atau pengangkutan terkait kapan produk dibutuhkan oleh pelanggan, kapan pelanggan memesan, waktu yang dibutuhkan dalam proses penyiapan pesanan dan waktu yang dibutuhkan dalam proses pengiriman produk sehingga produk tersebut sampai ke tangan pelanggan secara tepat waktu.

Berdasarkan indikator kinerja supply chain, kinerja pengiriman PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017 masih dinilai baik dengan tingkat pencapaian rata-rata sebesar 83,65%. Tingkat pencapaian kinerja yang paling rendah terjadi pada bulan Februari yaitu sebesar 71,29% dan tingkat pencapaian kinerja yang paling tinggi terjadi dibulan Desember dengan tingkat pencapaian 94,52%. Pencapaian kinerja pengiriman yang rendah pada bulan Februari berdampak terhadap penurunan penjualan dan rendahnya pendapatan dibulan tersebut selama tahun 2017. Sedangkan, pada bulan Desember perusahaan mengalami peningkatan pendapatan. PT Eastern Pearl Flour Mills harus berupaya untuk meningkatkan kinerja pengirimannya karena kinerja pengiriman yang buruk akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan yang pada akhirnya berdampak terhadap penurunan jumlah pemesanan produk dan tentunya berdampak besar terhadap penurunan nilai penjualan dan/atau pendapatan perusahaan.

Order Fulfillment Cycle Time (OFCT)

Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) adalah jumlah waktu (hari) yang dibutuhkan sejak dari order diterima sampai produk diterima ditempat pelanggan. Tabel 7 dibawah menunjukkan jumlah waktu yang dibutuhkan dalam proses pemenuhan pesanan pelanggan mulai dari proses penyiapan, membuat (produksi) dan waktu yang dibutuhkan untuk mengirim produk kepada pelanggan. PT Eastern Pearl Flour Mills selama Tahun 2017 melakukan proses penyiapan bahan dan proses membuat (produksi) masing-masing membutuhkan waktu 1 hari sedangkan proses pengiriman.

Tabel 7
Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) PT Eastern Pearl Flour
Mills Tahun 2017

No	Lokasi Pelanggan	Penyiapan (hari)	Membuat (hari)	Mengirim (hari)	Jumlah (hari)
1	Makassar	1	1	1	3
2	Kendari	1	1	4	6
3	Palu	1	1	5	7
4	Gorontalo	1	1	9	11
5	Bitung	1	1	5	7
6	Manado	1	1	10	12
7	Luwuk	1	1	5	7
8	Jayapura	1	1	12	14
9	Ambon	1	1	4	6
10	Ternate	1	1	6	8
11	Monokwari	1	1	14	16
12	Sorong	1	1	11	13
13	Maumere	1	1	12	14
14	Kupang	1	1	6	8
15	Reo	1	1	17	19
16	NTT	1	1	16	18
17	NTB	1	1	14	16
18	Lombok	1	1	16	18
19	Denpasar	1	1	12	14
20	Semarang	1	1	8	10
21	Surabaya	1	1	8	10
22	Jakarta	1	1	10	12
23	Palembang	1	1	12	14
24	Medan	1	1	14	16
25	Padang	1	1	15	17
26	Riau	1	1	15	17
27	Pontianak	1	1	10	12
28	Banjarmasin	1	1	4	6
29	Samarinda	1	1	14	16
30	Balikpapan	1	1	10	12
31	Tarakan	1	1	10	12
TOTAL					371
RATA-RATA					12

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Mebutuhkan waktu yang berbeda-beda tergantung jarak pengiriman dan via pengiriman yang digunakan. Secara rata-rata waktu yang dibutuhkan mulai dari proses penyiapan bahan baku hingga produk diterima pelanggan adalah 12 hari. Sedangkan target waktu rata-rata untuk pemenuhan

pesanan yang diharapkan oleh perusahaan adalah 9 hari. Hal ini menunjukkan belum tercapainya efektifitas dalam proses pemenuhan pesanan pelanggan. Oleh karena itu, memerlukan perhatian dari perusahaan terutama terkait dengan waktu yang dibutuhkan untuk mengirim pesanan pelanggan. Karena perbedaan antara waktu pencapaian ini disebabkan oleh keterlambatan pengiriman produk kepada pelanggan yang masih sering terjadi.

Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) atau siklus pemenuhan pesanan seperti yang disajikan pada tabel 7 dapat digunakan untuk menyusun dan memperbaiki standar waktu dalam memenuhi pesanan pelanggan. Standar pemenuhan pesanan tersebut juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam menilai tingkat efektivitas bagian produksi, persediaan dan bagian gudang serta dapat digunakan untuk menentukan tingkat pengiriman tepat waktu. Selain itu, standar tersebut dapat menjadi solusi ketika terdapat kondisi yang tidak sesuai dengan siklus pemenuhan pesanan maka perusahaan dapat melakukan perencanaan dan merancang keputusan untuk memperbaiki kondisi tersebut.

Upside Supply Chain Flexibility (USCF)

USCF merupakan jumlah waktu (hari) yang dibutuhkan dalam proses plan, source, make dan delivery untuk mencapai peningkatan tak terencana secara berkelanjutan sebanyak 20% dari jumlah produk yang dikirim. USCF pada PT Eastern Pearl Flour Mills tidak dapat diperhitungkan karena hal ini sangat berpengaruh pada keadaan pabrik. Dalam proses produksi tidak dapat diketahui secara pasti fleksibilitas dalam pemenuhan pesanan karena mesin pabrik beroperasi berdasarkan jumlah produk yang telah ditentukan oleh bagian produksi. Ada beberapa alasan mengapa USCF pada PT Eastern Pearl Flour Mills tidak dapat diperhitungkan adalah sebagai berikut:

- PT Eastern Pearl Flour Mills tidak memiliki mesin produksi yang mampu beradaptasi terhadap bermacam-macam bagian produk dengan bentuk berbeda. Karena mesin produksi yang ada pada perusahaan ini hanya menghasilkan 1 (satu) jenis produk berupa tepung terigu.
- PT Eastern Pearl Flour Mills tidak memiliki rute alternatif untuk menangani masalah internal apabila terjadi kerusakan mesin atau kegagalan pengontrolan sehingga kegiatan produksi akan terhenti jika terjadi masalah internal dan tidak ada peningkatan output.

Upside Supply Chain Adaptability (USCA)

USCA adalah persentase kenaikan jumlah maksimum produk terkirim yang dapat dipertahankan (sustainable) dan dapat dicapai selama 30 hari. USCA berkaitan dengan jumlah maksimum pengiriman produk kepada pelanggan. PT Eastern Pearl Flour Mills melakukan pengiriman produk kepada pelanggan berdasarkan jumlah permintaan produk tepung terigu. Kebutuhan akan konsumsi tepung terigu sangat mempengaruhi jumlah permintaan produk oleh pelanggan sehingga permintaan produk akan tepung terigu selalu mengalami fluktuasi. USCA pada PT Eastern Pearl Flour Mills tidak dapat diperhitungkan karena tidak terdapat peningkatan atau kenaikan jumlah maksimum produk terkirim yang dapat dipertahankan dan dicapai selama 30 hari.

Downside Supply Chain Adaptability (DSCA)

DSCA adalah persentase pengurangan kuantitas yang dipesan dalam 30 hari sebelum pengiriman tanpa persediaan atau biaya tambahan. DSCA berkaitan dengan jumlah minimum pengiriman produk kepada pelanggan. PT Eastern Pearl Flour Mills melakukan pengiriman produk berdasarkan jumlah permintaan pelanggan akan produk tepung terigu. Oleh karena itu, pengurangan terhadap kuantitas tepung terigu yang dipesan tentunya tidak dapat terjadi dalam 30 hari sehingga DSCA pada PT Eastern Pearl Flour Mills tidak dapat diperhitungkan.

Supply Chain Management Cost (SCMC)

SCMC merupakan semua biaya langsung dan tak langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan proses supply chain. SCMC dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

Biaya supply chain yang dikeluarkan PT Eastern Pearl Flour Mills selama tahun 2017 disajikan pada Tabel 8 dibawah.

Tabel 8
Supply Chain Management Cost (SCMC) PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017

Bulan	Biaya Sourcing	Biaya Pembuatan Produk	Biaya Pengiriman	Jumlah
Januari	Rp 166.587.956.500	Rp 28.319.952.605	Rp 679.536.000	Rp 195.587.445.105
Februari	Rp 187.549.355.000	Rp 31.883.390.350	Rp 673.818.750	Rp 220.106.564.100
Maret	Rp 199.684.901.500	Rp 33.946.433.255	Rp 860.310.000	Rp 234.491.644.755
April	Rp 169.015.065.800	Rp 28.732.561.186	Rp 809.263.125	Rp 198.556.890.111
Mei	Rp 252.264.914.790	Rp 42.885.035.514	Rp 999.838.125	Rp 296.149.788.429
Juni	Rp 192.624.219.900	Rp 32.746.117.383	Rp 728.949.375	Rp 226.099.286.658
Juli	Rp 206.966.229.400	Rp 35.184.258.998	Rp 844.383.375	Rp 242.994.871.773
Agustus	Rp 214.688.849.900	Rp 36.497.104.483	Rp 896.247.000	Rp 252.082.201.383
September	Rp 238.298.004.000	Rp 40.510.660.680	Rp 988.131.375	Rp 279.796.796.055
Oktober	Rp 201.229.425.600	Rp 34.209.002.352	Rp 740.928.375	Rp 236.179.356.327
November	Rp 204.936.283.440	Rp 34.839.168.185	Rp 814.708.125	Rp 240.590.159.750
Desember	Rp 217.998.544.400	Rp 37.059.752.548	Rp 850.645.125	Rp 255.908.942.073
Total			Rp	2.878.543.946.519
Persentase dari Total Penjualan				43,67%

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Pada Tabel 8 diatas dapat dilihat bahwa supply chain management cost yang dikeluarkan PT Eastern Pearl Flour Mills pada tahun 2017 setiap bulannya berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh perbedaan biaya pembelian atau pengadaan bahan baku, tingkat produksi dan biaya pengiriman produk kepada pelanggan. Adapun untuk biaya perencanaan berkaitan dengan biaya penyusunan anggaran dan biaya kontrak, dalam hal ini tidak ada biaya yang dikeluarkan PT Eastern Pearl Flour Mills karena biaya tersebut hanya dimasukkan dalam gaji pegawai yang melakukan tugas terkait perencanaan biaya supply chain. Sedangkan, biaya atas pengembalian produk oleh pelanggan ditanggung oleh perusahaan jasa pengiriman atau pengangkutan sehingga tidak ada biaya pengembalian yang harus ditanggung PT Eastern Pearl Flour Mills.

Persentase pencapaian supply chain management cost adalah 43,67% dari total penjualan sedangkan persentase yang diharapkan oleh perusahaan adalah 54,75% sehingga PT Eastern Pearl Flour Mills selama tahun 2017 telah mampu melakukan efisiensi terkait biaya-biaya yang ada pada SCMC. Oleh karena itu, diperlukan langkah untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan lagi persentase pencapaian supply chain management cost seperti dengan meningkatkan efisiensi biaya sourcing, biaya pembuatan produk dan melakukan efisiensi terkait dengan biaya pengiriman. Adapun biaya terendah terjadi pada bulan Januari yaitu sebesar Rp 195.587.445.105,-, sedangkan biaya paling tinggi terjadi dibulan Mei yaitu sebesar Rp 296.149.788.429,-.

Cost of Goods Sold (COGS)

COGS merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan suatu produk. Biaya ini meliputi biaya langsung untuk material dan biaya upah yang dibutuhkan untuk membuat produk.

Tabel 9 dibawah menunjukkan cost of goods sold yang harus ditanggung PT Eastern Pearl Flour Mills selama tahun 2017 atas aktivitas supply chain-nya. Cost of goods sold meliputi biaya pembelian, biaya produksi, biaya pekerja dan biaya tidak langsung. Peningkatan dan penurunan cost of goods sold setiap bulannya dipengaruhi oleh permintaan produksi dan penjualan produk yang cenderung berfluktuasi. Hal ini disebabkan oleh tingkat konsumsi masyarakat akan tepung terigu. Biaya terendah terjadi pada bulan Januari yaitu sebesar Rp 194.907.909.105,- dan biaya paling tinggi terjadi dibulan Mei yaitu sebesar Rp 295.149.950.304,-. Adapun persentase pencapaian dari total penjualan adalah 43,52% sehingga PT Eastern Pearl Flour Mills telah mampu melakukan efisiensi terkait biaya-biaya yang ada pada cost of goods sold karena presentase dari total penjualan yang diharapkan adalah 49,51%. Oleh karena itu, PT Eastern Pearl Flour Mills harus dapat mempertahankan dan lebih meningkatkan pencapaian cost of goods sold yaitu dengan melakukan efisiensi

terhadap penggunaan bahan baku dan pengoptimalan terhadap proses produksi dan tenaga kerja.

Tabel 9
Cost of Goods Sold (COGS) PT Eastern Pearl Flour Mills
Tahun 2017

Bulan	Biaya Pembelian	Biaya Produksi	Biaya Pekerja	Biaya Tidak Langsung	Jumlah
Januari	Rp 166.587.956.500	Rp 24.988.193.475	Rp 2.498.819.348	Rp 832.939.783	Rp 194.907.909.105
Februari	Rp 187.549.355.000	Rp 28.132.403.250	Rp 2.813.240.325	Rp 937.746.775	Rp 219.432.745.350
Maret	Rp 199.684.901.500	Rp 29.952.735.225	Rp 2.995.273.523	Rp 998.424.508	Rp 233.631.334.755
April	Rp 169.015.065.800	Rp 25.352.259.870	Rp 2.535.225.987	Rp 845.075.329	Rp 197.747.626.986
Mei	Rp 252.264.914.790	Rp 37.839.737.219	Rp 3.783.973.722	Rp 1.261.324.574	Rp 295.149.950.304
Juni	Rp 192.624.219.900	Rp 28.893.632.985	Rp 2.889.363.299	Rp 963.121.100	Rp 225.370.337.283
Juli	Rp 206.966.229.400	Rp 31.044.934.410	Rp 3.104.493.441	Rp 1.034.831.147	Rp 242.150.488.398
Agustus	Rp 214.688.849.900	Rp 32.203.327.485	Rp 3.220.332.749	Rp 1.073.444.250	Rp 251.185.934.383
September	Rp 238.298.004.000	Rp 35.744.700.600	Rp 3.574.470.060	Rp 1.191.490.020	Rp 278.808.664.680
Oktober	Rp 201.229.425.600	Rp 30.184.413.840	Rp 3.018.441.384	Rp 1.006.147.128	Rp 235.438.427.952
November	Rp 204.936.283.440	Rp 30.740.442.516	Rp 3.074.044.252	Rp 1.024.681.417	Rp 239.775.451.625
Desember	Rp 217.998.544.400	Rp 32.699.781.660	Rp 3.269.978.166	Rp 1.089.992.722	Rp 255.058.296.948
Total				Rp	2.868.657.187.769
Persentase dari Total Penjualan					43,52%

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Cash to Cash Cycle Time (CTCCT)

CTCCT adalah jumlah waktu (hari) yang diperlukan untuk mengukur kecepatan supply chain dan mengubah persediaan menjadi uang. Ada tiga komponen dalam perhitungan CTCCT yaitu rata-rata persediaan (dalam hari, yaitu inventory days of supply), rata-rata account receivable/piutang (dalam hari), dan rata-rata account payable/utang (dalam hari).

Tabel 10 dibawah menunjukkan cash to cash cycle time pada PT Eastern Pearl Flour Mills. dimana rata-rata hasil penjumlahan ketiga komponen diatas adalah 44 hari. Ke tiga komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- Rata-rata jumlah waktu (hari) yang diperlukan untuk mengukur kecepatan supply chain dan mengubah persediaan menjadi uang adalah 13 hari. Rata-rata waktu (dalam hari) kecepatan pelanggan membayar barang yang sudah diterima adalah 17 hari.
- Rata-rata waktu (dalam hari) kecepatan perusahaan membayar kepada pemasok untuk material (bahan baku) yang sudah diterima adalah 14 hari.

Tabel 10
Cash to Cash Cycle Time (CTCCT) PT Eastern Pearl Flour Mills
Tahun 2017 (dalam hari)

Bulan	Rata-rata			Jumlah
	Persediaan	Rata-rata Piutang	Rata-rata Hutang	
Januari	12	17	14	43
Februari	12	17	14	43
Maret	10	17	14	41
April	13	17	14	44
Mei	15	17	14	46
Juni	15	17	14	46
Juli	10	17	14	41
Agustus	12	17	14	43
September	12	17	14	43
Oktober	14	17	14	45
November	13	17	14	44
Desember	15	17	14	46
Total				525
Rata-rata				44

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Jumlah waktu rata-rata yang diharapkan oleh PT Eastern Pearl Flour Mills adalah 35 hari sedangkan jumlah waktu rata-rata yang dapat dicapai adalah 44 hari. Oleh karena itu, diperlukan berbagai upaya untuk memperpendek cash to cash cycle time karena semakin pendek waktu yang dibutuhkan maka semakin bagus bagi supply chain. Selain itu, perusahaan yang bagus biasanya memiliki cash to cash cycle time pendek. Cash to cash cycle time pada dasarnya dapat mengukur kesehatan keuangan suatu supply chain. Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh PT Eastern Pearl Flour Mills untuk memperpendek cash to cash cycle time yaitu dengan menurunkan tingkat persediaan, melakukan negosiasi pembayaran dengan pemasok dan melakukan negosiasi dengan pelanggan.

Return On Supply Chain Fixed Asset (ROFA)

ROFA merupakan besarnya tingkat pengembalian yang diperoleh dari modal yang diinvestasikan pada aset tetap dalam supply chain.

Tabel 11
Return On Supply Chain Fixed Asset (ROFA) PT Eastern Pearl
Flour Mills Tahun 2017

Bulan	Penerimaan	COGS	SCMC	Aset Tetap	ROFA
Januari	Rp 453.024.000.000	Rp 194.907.909.105	Rp 195.587.445.105	Rp 628.919.925.203	9,94%
Februari	Rp 449.212.500.000	Rp 219.432.745.350	Rp 220.106.564.100	Rp 665.140.444.455	1,45%
Maret	Rp 573.540.000.000	Rp 233.631.334.755	Rp 234.491.644.755	Rp 671.725.993.410	15,69%
April	Rp 539.508.750.000	Rp 197.747.626.986	Rp 198.556.890.111	Rp 646.700.907.381	22,14%
Mei	Rp 666.558.750.000	Rp 295.149.950.304	Rp 296.149.788.429	Rp 658.554.895.500	11,43%
Juni	Rp 485.966.250.000	Rp 225.370.337.283	Rp 226.099.286.658	Rp 657.896.340.605	5,24%
Juli	Rp 562.922.250.000	Rp 242.150.488.398	Rp 242.994.871.773	Rp 658.884.172.948	11,80%
Agustus	Rp 597.498.000.000	Rp 251.185.954.383	Rp 252.082.201.383	Rp 668.433.218.933	14,10%
September	Rp 658.754.250.000	Rp 278.808.664.680	Rp 279.796.796.055	Rp 657.830.485.115	15,22%
Oktober	Rp 493.952.250.000	Rp 235.438.427.952	Rp 236.179.356.327	Rp 655.262.121.023	3,41%
November	Rp 543.138.750.000	Rp 239.775.451.625	Rp 240.590.159.750	Rp 671.725.993.410	9,35%
Desember	Rp 567.096.750.000	Rp 255.058.296.948	Rp 255.908.942.073	Rp 658.554.895.500	8,32%
TOTAL	Rp 6.591.172.500.000	Rp 2.868.657.187.769	Rp 2.878.543.946.519	Rp 7.899.629.393.483	10,68%

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Tabel 11 diatas menunjukkan tingkat pengembalian yang diperoleh PT Eastern Pearl Flour Mills dari total aset tetap yang dimiliki. Pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa total tingkat pengembalian atas penggunaan aset tetap selama tahun 2017 adalah 10,68%. Sedangkan, tingkat pengembalian atas penggunaan aset tetap yang diharapkan oleh PT Eastern Pearl Flour Mills adalah 17,23%. Hal ini disebabkan oleh rendahnya tingkat penerimaan penjualan yang tidak sebanding dengan pemanfaatan aset tetap. Oleh karena itu, diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkan tingkat pengembalian atas penggunaan aset tetap yaitu dengan memperluas jaringan pemasaran dan meningkatkan penjualan serta dengan meningkatkan efisiensi dalam proses produksi.

Adapun tingkat pengembalian atas penggunaan aset tetap paling rendah diperoleh pada bulan Februari sebesar 1,45%, karena pada bulan Februari perusahaan memperoleh penerimaan atas penjualan paling mininum jika dibandingkan dengan bulan-bulan yang lainnya. Walaupun jumlah penerimaan

paling besar tidak diperoleh pada bulan April akan tetapi tingkat pengembalian paling maksimum terjadi pada bulan April dengan persentase ROFA sebesar 22,14%. Artinya pada bulan ini pemanfaatan aset mampu memberikan keuntungan maksimal. Tingkat penerimaan paling besar terjadi pada bulan Mei. Dimana penerimaan ini berbanding lurus dengan biaya-biaya yang dikorbankan oleh perusahaan dan tidak sebanding dengan pemanfaatan aset. Sehingga, persentase ROFA pada bulan Mei hanya 11,43%.

Return on Working Capital (ROWC)

Return on Working Capital (ROWC) adalah besarnya investasi relatif kepada posisi modal kerja perusahaan dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh dari supply chain. Modal kerja merupakan selisih dari aktiva lancar dengan utang lancar. Modal kerja dihitung dari selisih antara total persediaan dan piutang dagang dengan utang dagang perusahaan. Perhitungan modal lancar hanya melibatkan ketiga komponen ini karena hal ini disesuaikan dengan komponen dalam perhitungan Cash to Cash Cycle Time (CTCCT) dimana ketiga komponen tersebut berkaitan langsung dengan supply chain perusahaan.

Tabel 12
Return On Working Capital (ROWC) PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017

Bulan	Penerimaan	COGS	SCMC	Pendapatan	ROWC
Januari	Rp 453.024.000.000	Rp 194.907.909.105	Rp 195.587.445.105	Rp 607.052.160.000	10,30%
Februari	Rp 449.212.500.000	Rp 219.432.745.350	Rp 220.106.564.100	Rp 601.944.750.000	1,61%
Maret	Rp 573.540.000.000	Rp 233.631.334.755	Rp 234.491.644.755	Rp 768.543.600.000	13,72%
April	Rp 539.508.750.000	Rp 197.747.626.986	Rp 198.556.890.111	Rp 722.941.725.000	19,81%
Mei	Rp 666.558.750.000	Rp 295.149.950.304	Rp 296.149.788.429	Rp 893.188.725.000	8,43%
Juni	Rp 485.966.250.000	Rp 225.370.337.283	Rp 226.099.286.658	Rp 651.194.775.000	5,30%
Juli	Rp 562.922.250.000	Rp 242.150.488.398	Rp 242.994.871.773	Rp 754.315.815.000	10,31%
Agustus	Rp 597.498.000.000	Rp 251.185.954.383	Rp 252.082.201.383	Rp 800.647.320.000	11,77%
September	Rp 658.754.250.000	Rp 278.808.664.680	Rp 279.796.796.055	Rp 882.730.695.000	11,35%
Oktober	Rp 493.952.250.000	Rp 235.438.427.952	Rp 236.179.356.327	Rp 661.896.015.000	3,37%
November	Rp 543.138.750.000	Rp 239.775.451.625	Rp 240.590.159.750	Rp 727.805.925.000	8,62%
Desember	Rp 567.096.750.000	Rp 255.058.296.948	Rp 255.908.942.073	Rp 759.909.645.000	7,39%
TOTAL	Rp 6.591.172.500.000	Rp 2.868.657.187.769	Rp 2.878.543.946.519	Rp 8.832.171.150.000	9,56%

Sumber: PT Eastern Pearl Flour Mills (Data Diolah, 2018)

Tabel 12 diatas menunjukkan bahwa tingkat pengembalian atas total penggunaan modal kerja berkaitan dengan supply chain yang dimiliki PT Eastern Pearl Flour Mills adalah sebesar 9,56%. Sedangkan, tingkat pengembalian yang diharapkan adalah 15,32%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian atas penggunaan modal kerja belum maksimal karena rendahnya penerimaan atas penjualan. Adapun tingkat pengembalian pada tahun 2017 paling rendah diperoleh pada bulan Februari yaitu sebesar 1,61%. Hal ini berbanding lurus dengan jumlah penerimaan yang diperoleh dengan tingkat pengembalian atas aset tetap (ROFA). Sedangkan, tingkat pengembalian atas modal kerja yang paling besar diperoleh pada bulan April yaitu sebesar 19,81%. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa tingkat pengembalian atas modal kerja berbanding lurus dengan tingkat pengembalian atas aktiva tetap. Oleh karena itu, diperlukan berbagai usaha untuk dapat memaksimalkan pemanfaatan aset tetap dan modal kerja.

Gap Analysis

Penilaian kinerja dilakukan dengan pengaplikasian gap analysis pada model SCOR. Gap analysis mampu menunjukkan bagian-bagian yang memerlukan perhatian khusus dalam perusahaan. Gap analysis merupakan presentase dari selisih antara presentase pencapaian kinerja perusahaan dengan presentase parameter kinerja supply chain. Untuk dapat melakukan perhitungan gap analysis terlebih dahulu melakukan pengukuran kinerja berdasarkan metrik pengukuran kinerja supply chain salah satunya dengan menggunakan metode SCOR. Setelah itu, membandingkan antara data aktual dengan target perusahaan dengan menggunakan tabel SCORcards.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja supply chain pada PT Eastern Pearl Flour Mills tabel 13 dibawah menyajikan perbandingan antara Target yang ingin dicapai perusahaan dengan data aktual. Pada tabel

tersebut, dapat dilihat bahwa data aktual masih berada dibawah target kecuali untuk atribut kinerja supply chain costs yang telah berada diatas target yang ingin dicapai yaitu supply chain management cost dan cost of goods sold. Pengukuran supply chain flexibility sendiri tidak dapat dihitung oleh karena itu pada tabel SCORcards dibawah nilai kapabilitas ditunjukkan dengan n/a.

Tabel 13
SCORcards PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017

Atribut Kinerja	Metrik Pengukuran	Target	Data Aktual	Pencapaian
Kehandalan rantai pasokan (Supply chain reliability)	perfect order fulfillment	100%	83,65%	84%
Ketersediaan rantai pasokan (supply chain responsiveness)	Order fulfillment cycle time	9	12	75%
	Upside Supply Chain Flexibility	n/a	n/a	n/a
Kapabilitas rantai pasokan (supply chain flexibility)	Upside Supply Chain	n/a	n/a	n/a
	Downside Supply Chain Adaptability	n/a	n/a	n/a
Biaya rantai pasokan (supply chain costs)	Supply Chain Management Cost	54,75%	43,67%	120%
	Cost of Goods Sold	49,51%	43,52%	112%
	Cash to Cash Cycle Time	35	44	80%
Asset rantai pasokan (supply chain asset)	Return On Supply Chain Fixed Asset	17,23%	10,68%	62%
	Asset			
	Return on Working Capital	15,32%	9,56%	62%

Sumber: Data Diolah, 2018

Adapun untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja supply chain perusahaan, digunakan indikator pencapaian kinerja. Tabel indikator pencapaian kinerja yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 14
Tingkat Indikator Kinerja Supply Chain

Parameter Kinerja	Indikator Kinerja Supply Chain
< 40%	Sangat Kurang (Poor)
40% – 50%	Kurang (Marginal)
50% – 70%	Sedang (Average)
70% – 90%	Baik (Good)
> 90%	Sangat Baik (Excellent)

Sumber: Dhaniya, dkk. 2017: 7

Tabel 15 dibawah menyajikan perbandingan antara target yang ingin dicapai perusahaan dengan data aktual beserta tingkat pencapaiannya menggunakan indikator pencapaian kinerja supply chain. PadaTabel

15 tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja supply chain management cost dan cost of goods sold PT Eastern Pearl Flour Mills telah mencapai posisi excellent. Perfect order fulfillment, order fulfillment cycle time dan cash to cash cycle time telah mencapai posisi good. Sedangkan, return on supply chain fixed asset dan return on working capital masih berada diposisi average. Oleh karena itu, berbagai upaya harus dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kinerja supply chain-nya terutama return on supply chain fixed asset dan return on working capital karena kinerja supply chain yang buruk akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggannya dan mencapai keunggulan bersaing. Sebaliknya, jika kinerja supply chain sangat baik maka perusahaan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggannya dan memungkinkan untuk menjadi unggul diantara industri yang sejenis.

Tabel 15
SCORcards Pencapaian Kinerja Supply Chain PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017

Atribut Kinerja	Metrik Pengukuran	Target	Data Aktual	Pencapaian	< 40% (Poor)	40%-50% (Marginal)	50% - 70% (Average)	70% - 90% (Good)	> 90% (Excellent)
Kehandalan rantai pasokan (Supply chain reliability)	perfect order fulfillment	100%	83,65%	84%			70%	■	90%
Ketersediaan rantai pasokan (supply chain responsiveness)	Order fulfillment cycle time	9	12	75%			70%	■	90%
Biaya rantai pasokan (supply chain costs)	Supply Chain Management Cost	54,75%	43,67%	120%			70%		90%
	Cost of Goods Sold	49,51%	43,52%	112%			70%		90%
	Cash to Cash Cycle Time	35	44	80%			70%	■	90%
Asset rantai pasokan (supply chain asset)	Return On Supply Chain Fixed Asset	17,23%	10,68%	62%			70%		90%
	Return on Working Capital	15,32%	9,56%	62%			70%		90%

Sumber: Data Diolah, 2018

Analisis Berdasarkan Hasil Pengukuran Gap Analysis

Dari penilaian kinerja supply chain pada PT Eastern Pearl Flour Mills yang dilakukan dengan pengaplikasian gap analysis seperti yang ditunjukkan padaTabel 16 di bawah, maka diperoleh hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 16
SCORcards dengan Gap Analysis PT Eastern Pearl Flour Mills
Tahun 2017

Atribut Kinerja	Metrik Pengukuran	Pencapaian							Good Gap (%)	Average Gap (%)
		40% (Poor)	40%-50% (Marginal)	50% - 70% (Average)	70% - 90% (Good)	90% (Excellent)	Excellent (%)			
Kehandalan rantai pasokan (Supply chain reliability)	perfect order fulfillment	84%	40%	50%	70%	90%	100%	-16%	-6%	14%
Ketersediaan rantai pasokan (supply chain responsiveness)	Order fulfillment cycle time	75%	40%	50%	70%	90%	100%	-25%	-15%	5%
Biaya rantai pasokan (supply chain costs)	Supply Chain Management Cost	120%	40%	50%	70%	90%	100%	20%	30%	50%
	Cost of Goods Sold	112%	40%	50%	70%	90%	100%	12%	22%	42%
	Cash to Cash Cycle Time	80%	40%	50%	70%	90%	100%	-20%	-10%	10%
	Return on									
Asset rantai pasokan (supply chain asset)	Supply Chain Fixed Asset	62%	40%	50%	70%	90%	100%	-38%	-28%	-8%
	Return on									
	Working Capital	62%	40%	50%	70%	90%	100%	-38%	-28%	-8%

Sumber: Data Diolah, 2018

Perfect order fulfillment (POF) untuk mengukur kehandalan supply chain (supply chain reliability) berada pada posisi good dengan nilai gap sebesar 6%. Sedangkan nilai gap untuk mencapai posisi excellent adalah 16%. Nilai gap tersebut disebabkan oleh keterlambatan pengiriman yang sering terjadi terutama pengiriman produk yang tidak dilakukan secara langsung. Tetapi, pengiriman tersebut dilakukan melalui via pengiriman daerah lain seperti via Surabaya, Ambon, Balikpapan dan Jakarta. Langkah yang dapat dilakukan PT Eastern Pearl Flour Mills untuk meningkatkan nilai POF sebesar 16% dan berada pada posisi excellent adalah memperbaiki komunikasi dengan perusahaan jasa pengiriman atau pengangkutan yaitu dengan menjalin komunikasi terkait kapan produk dibutuhkan oleh pelanggan, kapan pelanggan memesan, waktu proses penyiapan pesanan dan waktu yang dibutuhkan dalam proses pengiriman produk sehingga produk tersebut sampai ke tangan pelanggan secara tepat waktu, keterlambatan pengiriman dapat diminimalisir dan mencapai kinerja pengiriman tepat waktu sebesar 100%.

Order fulfillment cycle time (OFCT) merupakan waktu yang dibutuhkan pelanggan mulai dari melakukan pemesanan sampai menerimanya. Posisi OFCT pada SCORcards berada pada posisi good dengan nilai gap 15% sehingga selisih gap dengan posisi excellent sebesar 25%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa waktu respon terhadap permintaan pelanggan telah berada diatas rata-rata, akan tetapi harus terus dapat diperbaiki. Pencapaian OFCT disebabkan oleh lead time pengiriman produk yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan yaitu dengan rata-rata waktu 12 hari. Hal ini juga disebabkan oleh keterlambatan pengiriman produk kepada pelanggan. Perbaikan dapat dilakukan dengan menjaga komunikasi dengan perusahaan jasa pengiriman atau pengangkutan selama proses pengiriman produk dengan saling berbagi informasi mengenai pengiriman produk yang sedang dalam proses pengiriman serta menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dengan mengirimkan produk secepat dan setepat mungkin. Dengan melakukan perbaikan terhadap proses pengiriman maka nilai OFCT dapat meningkat sebanyak 25% sehingga OFCT dapat mencapai posisi excellent.

Biaya supply chain berupa Supply Chain Management Cost (SCMC) tidak dapat dilepaskan dari pengukuran kinerja supply chain dalam perusahaan. Hasil pengukuran pada tabel SCORcards sudah mencapai posisi excellent dengan nilai gap diatas posisi excellent sebesar 20%. Pencapaian SCMC pada PT Eastern Pearl Flour Mills harus dapat dipertahankan dan terus ditingkatkan dengan melakukan penghematan terhadap biaya seperti biaya pengadaan atau pembelian bahan baku dan biaya produksi karena biaya-biaya tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian SCMC.

Selain Supply Chain Management Cost, Cost of Averages Sold (COGS) juga penting untuk menilai sejauh mana penghematan biaya pembelian dan produksi yang telah dicapai perusahaan. Pada tabel SCORcards, COGS juga berada pada posisi excellent, dengan nilai gap diatas posisi excellent sebesar 12%. Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja COGS sudah sangat baik. Dengan demikian, PT Eastern Pearl Flour Mills harus dapat mempertahankan dan melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan nilai pencapaiannya. Usaha yang dapat dilakukan oleh PT Eastern Pearl Flour Mills adalah memaksimalkan output/hasil produksi dengan mengefektifkan kerja mesin dan tenaga kerja dan melakukan efisiensi dengan menekan biaya material terutama bahan baku.

Cash to Cash Cycle Time (CTCCT) merupakan waktu penyimpanan persediaan dan waktu antara pembayaran perusahaan ke pemasok sampai menerima pembayaran dari pelanggan. Pada tabel SCORcards dapat dilihat bahwa CTCCT juga berada diposisi good dengan nilai gap 10%. Adapun nilai gap dengan posisi excellent adalah sebesar 20%. Hal ini disebabkan oleh waktu penyimpanan persediaan yang tidak pasti dan waktu perusahaan membayar ke pemasok lebih cepat dibandingkan dengan konsumen membayar ke perusahaan. Pencapaian CTCCT dapat ditingkatkan dengan melakukan penjadwalan ulang terhadap waktu pembayaran utang dan waktu penerimaan dari pelanggan serta waktu penyimpanan persediaan dengan menggunakan metode Material Requirement Planning (MRP).

Return On Supply Chain Fixed Asset (ROFA) merupakan tingkat pengembalian aset tetap atas supply chain. Pada tabel SCORcards dapat dilihat bahwa ROFA berada pada posisi average dengan nilai gap 8% sehingga selisih nilai gap dengan posisi excellent sebesar 38%. Sedangkan, Return on Working Capital (ROWC) merupakan tingkat pengembalian modal atas supply chain. Tingkat pencapaian ROWC pada tabel SCORcards juga berada pada posisi Average dengan nilai gap 8% sehingga selisih gap dengan posisi excellent sama dengan ROFA yaitu sebesar 38%.

Untuk meningkatkan posisi ROFA dan ROWC ke posisi good maupun ke posisi excellent PT Eastern Pearl Flour Mills harus dapat melakukan berbagai usaha dalam memaksimalkan tingkat pengembalian aset tetap dan modal. Adapun usaha-usaha yang dapat dilakukan adalah melakukan efisiensi terhadap kegiatan produksi, meningkatkan output hasil produksi, meningkatkan penjualan dan memperluas jaringan pemasaran produk.

Berdasarkan gap analysis maka supply chain yang ada pada PT Eastern Pearl Flour Mills sudah baik karena dari tujuh metrik pengukuran kinerja, dua diantaranya telah mencapai posisi excellent yaitu Supply Chain Management Cost (SCMC) dan Cost of Averages Sold (COGS) dan tiga diantaranya telah mencapai posisi good yaitu Perfect Order Fulfillment (POF), Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) dan Cash to Cash Cycle Time (CTCCT). Hasil pengukuran kinerja tersebut juga menunjukkan bahwa dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggannya integratif dan kolaboratif pada supply chain PT Eastern Pearl Flour Mills telah diterapkan. Walaupun demikian masih dibutuhkan berbagai usaha untuk meningkatkan nilai metrik pengukurannya sehingga dapat mencapai posisi

excellent dan menjadi industri terbaik diantara industri yang sejenis atau mencapai keunggulan bersaing.

Kesimpulan

Berdasarkan pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada supply chain PT Eastern Pearl Flour Mills Tahun 2017 menggunakan metode SCOR versi 10.0 dan gap analysis maka hasil yang diperoleh adalah Supply Chain Management Cost (SCMC) dan Cost of Averages Sold (COGS) telah berada diposisi excellent dengan nilai gap masing-masing sebesar 20% dan 12%. Perfect Order Fulfillment (POF), Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) dan Cash to Cash Cycle Time (CTCCT) berada diposisi good dengan nilai gap masing-masing sebesar 6%, 15% dan 10%. Sedangkan, Return On Supply Chain Fixed Asset (ROFA) dan Return on Working Capital (ROWC) masih berada diposisi average dengan nilai gap masing-masing sebesar 8%. Dari nilai gap analysis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja supply chain yang ada pada PT Eastern Pearl Flour Mills telah dikelola dengan baik karena sebagian besar metrik pengukuran yang digunakan telah berada di posisi excellent dan posisi good. Selain itu, integratif dan kolaboratif pada supply chain PT Eastern Pearl Flour Mills juga telah diterapkan.

Daftar Pustaka

- Anggraeni, Widya. 2009. Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rantai Pasokan Pada PT. Crown Closures Indonesia. *Jurnal Teknik Industri*, (Online), 8, 12-15, (repository.gunadarma.ac.id), Diakses 20 November 2017.
- Dhaniya, Tri Wigati, dkk. 2017. Pengukuran Kinerja Supply Chain dengan Menggunakan Supply Chain Operation Reference (SCOR) Berbasis Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Teknik Industri*, (Online), 1, 7, (jurnal.untirta.ac.id), Diakses 28 Januari 2017.
- Heizer, Jay dan Barry Render 2015. *Manajemn Operasi Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irawan, Agustinus Purna. 2008. *Buku Ajar Manajemen Rantai Pasokan*. *Jurnal Manajemen Rantai Pasokan*, (Online), 9, 1-10, (<https://api2012.weebly.com>), Diakses 5 September 2017.
- Jacobs, F. Robert dan Richard B. Chase. 2015. *Manajemen Operasi Dan Rantai Pasokan*. Jakarta: Salemba Empat.

Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Muhammad, dkk. 2012. Evaluasi Pengelolaan Kinerja Rantai Pasok dengan Pendekatan SCOR Model Pada Swalayan Asiamart Lhokseumawe. *Jurnal Teknik Industri*, (Online), 5, 2, (journal.unimal.ac.id), Diakses 20 November 2017.

Mutakin, Anas dan Musa Hubeis. 2011. Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan Dengan SCOR Model 9.0 (Studi Kasus Di PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk). *Jurnal Manajemen*, (Online), 6, 102-103, (journal.ipb.ac.id), Diakses 20 November 2017.

Pujawan, I N. dan Mahendarawathi. 2017. Supply Chain Management. Edisi 3. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Rahayu, Puji dan Lien Herliani Kusumah. 2017. Pengukuran

Kinerja Aktifitas Supply Chain Pada Industri Minuman Jus dengan SCOR (Study Kasus PT. Api). *Jurnal Manajemen*, (Online), 1, 5, (ejournal.itn.ac.id), Diakses 20 November 2017.

Rohimah, Ummiyatur. 2016. Analisis Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Model SCOR Versi 10.0 Pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Ekonomi*, (Online), 1: 51, (repository.unej.ac.id), Diakses 11 September 2017.

Sutawijaya, Ahmad H. dan Eri Marlapa. 2016. Supply Chain Management: Analisis dan Penerapan Menggunakan Reference (SCOR) Di PT. Indoturbine. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, (Online), 2, 121-127, (publikasi.mercubuana.ac.id), Diakses 20 November 2017.

Van Home, James C. dan John M. Wachowicz. 2013. Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan. Jakarta: Salemba Empat.